

# **Pola Perencanaan dan Pengembangan Visi Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang**

**Djamaluddin Perawironegoro**

Magister Pendidikan Agama Islam

Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

e-mail: [djamaluddin@mpai.uad.ac.id](mailto:djamaluddin@mpai.uad.ac.id)

## **Abstract**

*Pesantren is an Islamic educational institution that excels in Islamic learning and education. However, these advantages do not lead to the life endurance of the pesantren, especially after the death of the founder. The orientation shift from the management based on the founder of Pesantren to a systemic approach pesantren management requires a comprehensive planning. This research was conducted to describe and analyze the pesantren's planning pattern and the factors influencing the development of pesantren. This study employed a descriptive qualitative approach. The source of the data were Kiai, teachers, and the board of Pesantren. Data was collected through observations and in-depth interviews. The results showed that the pesanteren's planning was carried out through several stages i.e., vision formulation, human resource preparation, vision operationalization, program implementation, and supervision. While the factors that influenced the pesantren's vision development are internal factor i.e., the leadership and management of the pesantren, and external factor i.e., government and society.*

**Keywords:** *Planning, Pesantren Management*

## **Abstrak**

*Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang unggul dalam pembelajaran dan pendidikan Islam. Namun, keunggulan tersebut tidak beriring dengan daya tahan hidup pesantren, terutama setelah wafatnya pendiri. Pergeseran orientasi pengelolaan berbasis pendiri pesantren menjadi pendekatan sistemik manajemen pesantren membutuhkan pemahaman yang matang dalam perencanaan. Penelitian ini ingin menganalisis pola perencanaan pesantren dan faktor-faktor yang berdampak pada pengembangan visi pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Sumber data berasal dari kiai, guru, dan pengurus pesantren. Data dikumpulkan dengan observasi dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola perencanaan pesantren melalui tahap perumusan visi, persiapan sumber daya manusia, operasionalisasi visi, implementasi program, dan pengawasan. Sedangkan faktor-faktor*

yang berdampak pada pengembangan visi pesantren, yaitu: (1) internal dari pimpinan dan pengurus, dan (2) eksternal dari pemerintah dan masyarakat.

**Kata Kunci:** Perencanaan, Visi Pesantren, Darussalam Ngesong

## Pendahuluan

Pesantren merupakan lembaga pendidikan *par excellence* dalam mengajarkan ilmu pengetahuan dan menginternalisasikan nilai-nilai ajaran Islam. Keunggulan tersebut dibuktikan dengan eksistensi lembaga dan eksistensi lulusan pesantren di masyarakat. Sampai saat ini, pesantren sebagai lembaga pendidikan berkembang secara kuantitatif dan kualitatif. Pengembangan tersebut merupakan usaha besar dari para pengelola pesantren untuk menjaga tradisi luhur yang diwariskan oleh guru-guru pesantren agar pengetahuan dan perilaku yang baik dapat ditransmisikan pada benak para santri.

Keunggulan dalam mendidik generasi muslim yang memiliki pengetahuan dengan karakter yang mulia tidak diiringi pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional. Dhofier menceritakan kelahiran embrio pesantren dari abad ke-11 hingga ke-14 Masehi di Nusantara, akan tetapi keberlanjutannya cenderung tidak berumur panjang dan bahkan mati.<sup>1</sup> Kematian itu disebabkan oleh kematian kiai pendiri pesantren yang berimplikasi pada menurunnya jumlah santri yang belajar. Para kader penerus kepemimpinan kiai gagal dalam melanjutkan estafet visi pendiri pesantren.

Mastuhu menjelaskan kecenderungan mundurnya pesantren disebabkan pola pengelolaan pesantren berbasis keluarga.<sup>2</sup> Pendekatan kekeluargaan bisa dilakukan pada masa awal pendirian pesantren, dengan asumsi kebutuhan akan orang-orang yang memiliki ide bersama dalam mendirikan pesantren. Keluarga merupakan motivator dan *driving force* bagi pendiri pesantren dalam mendirikan dan mengembangkan lembaga pesantren. Banyak pesantren pada mula awal pendiriannya adalah merupakan

<sup>1</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011).

<sup>2</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994).

wakaf tanah dari orang tua atau keluarga pendiri pesantren. Pada tahapan tersebut, keluarga bisa menjadi kekuatan untuk mewujudkan cita-cita bersama mendirikan pesantren. Pada tahapan pengembangan visi pesantren, faktor internal keluarga tidak mampu untuk mewujudkannya jika tidak bekerjasama dengan “orang-orang lain” di luar pesantren.

Perubahan dalam pengelolaan institusi pesantren dari kepemilikan pesantren berbasis keluarga pada pengembangan berbasis *wakaf* pada umat Islam dilakukan untuk memperbaiki kondisi pesantren tradisional yang tidak efektif secara manajemen. Perumusan pola modernisasi pesantren dilakukan dengan tiga objek utama yaitu modernisasi kurikulum, modernisasi sistem dan metodologi pembelajaran, dan modernisasi sistem pesantren.<sup>3</sup>

Pada saat ini pesantren melakukan banyak pengembangan baik secara fisik dan non-fisik. Secara fisik, perkembangan pembangunan gedung-gedung dan sarana pendidikan mengalami peningkatan yang signifikan. Pembangunan tersebut dilandasi oleh prinsip-prinsip pembaharuan yaitu kebijaksanaan menurut ajaran Islam, kebebasan terpimpin, kemandirian, kebersamaan yang tinggi, penghormatan terhadap orang tua dan guru, cinta pada ilmu, dan kesederhanaan.<sup>4</sup>

Manajemen mutu telah masuk dalam pola pengelolaan pesantren melalui implementasi fungsi-fungsi manajemen, evaluasi, dan monitoring pada aspek kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, kesiswaan dan hubungan masyarakat.<sup>5</sup> Upaya pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan analisis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik dan

---

<sup>3</sup> Hamid Fahmy Zarkasyi, “Modern Pondok Pesantren: Maintaining Tradition in Modern System,” *Tsaqafah: Jurnal Peradaban Islam* 11, no. 2 (2015): 223–48; Muhammad Hasan, “Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren,” *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* 23, no. 2 (2015): 295–305, <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.728>.

<sup>4</sup> Moh Afiful Hair, “Manajemen Pembaharuan Pesantren di Tengah Tantangan Kehidupan Masyarakat Global,” *Fikrotuna* 4, no. 2 (2017): 1–17, <https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2596>.

<sup>5</sup> M. Kharis Fadillah, “Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor),” *Jurnal At-Ta’dib* 10, no. 1 (2015): 115–37; Nurul Yakin, “Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram,” *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman* 18, no. 1 (2014): 199–220, <https://doi.org/10.20414/ujis.v18i1.159>.

kependidikan, implementasi pengembangan dalam tahapan proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pembentukan budaya pesantren, dan evaluasi pengembangan yang menekankan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.<sup>6</sup> Kekuatan kepemimpinan dalam tradisi pesantren memberikan energi positif pada pengelolaan manajemen di pesantren dengan kualifikasi pemimpin yang ikhlas, dapat dipercaya, inisiatif yang tinggi, bisa bekerjasama, berintegritas, berani mengambil sikap dan tidak takut resiko. Adapun dalam menggerakkan warga pesantren untuk berkontribusi positif menggunakan pendekatan-pendekatan kemanusiaan, program kerja, dan idealism.<sup>7</sup>

Berbagai kekuatan yang dimiliki oleh pesantren merupakan alat yang dapat digunakan untuk memperbaiki manajemen pesantren agar efektif dalam mencapai tujuan, dan efisien dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Kunci pokok dari manajemen pesantren adalah POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang berdampak pada operasional lembaga yang baik, dan menghasilkan layanan-layanan bermutu dan berdaya saing.<sup>8</sup> Tidak dapat dipungkiri bahwa globalisasi menjadi faktor yang turut mempengaruhi pola pengelolaan institusi. Pergesekan dan pergeseran antar budaya dan peradaban berimplikasi pada pengembangan pesantren. Kebutuhan terhadap lulusan pesantren yang berdaya guna bagi masyarakat sebagai manusia muslim professional yang bertanggung jawab terhadap masyarakat.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Haromain Haromain, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH)* 1, no. 2 (2014): 136-49, <https://doi.org/10.17977/JPH.V1i2.4047>.

<sup>7</sup> Awaluddin Faj, "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A.," *Jurnal At-Ta'dib* 6, no. 2 (2011): 239-56.

<sup>8</sup> Ahmad Khoiri, "Manajemen Pesantren Sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017): 127-53, <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.21-07>.

<sup>9</sup> Afiful Hair, "Manajemen Pembaharuan Pesantren di Tengah Tantangan Kehidupan Masyarakat Global"; Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor)."

Kebutuhan mengintegrasikan ilmu pengetahuan memberikan solusi dari disintegrasi antara duniawi dan ukhrowi. Dikotomi ilmu pengetahuan pada ilmu agama dan ilmu umum, memberikan dampak yang signifikan terhadap kemunduran masyarakat muslim yang mengunggulkan satu ilmu daripada ilmu yang lain. Integrasi ilmu masih menjadi tantangan bagi pengelola pesantren untuk mengejawantahkannya pada struktur kurikulum pendidikan dasar, menengah, hingga pendidikan tinggi.<sup>10</sup> Dalam hal ini, banyak pesantren masih berpikir dikotomis dengan mengunggulkan ilmu agama dibandingkan ilmu umum. Hal ini memunculkan logika umum ketika disebut pesantren, pasti berorientasi pada pelajaran agama saja. Masyarakat beranggapan bahwa pendidikan pesantren merupakan lembaga pendidikan kelas “kedua” sebagai pendidikan formal. Orientasi belajar agama, hafalan, dan rendahnya implementasi ilmu pada keterserapan dunia kerja masih menjadi wacana umum masyarakat muslim Indonesia.<sup>11</sup>

Problematika kelemahan pesantren juga terdapat pada aspek manajemen sumber daya. Faktor kaderisasi yang tidak terencana secara sistematis dari para pengelola pesantren dan kecenderungan regenerasi berbasis keluarga masih menjadi hal yang lazim pada banyak pesantren. Dominasi sumber daya manusia berbasis pengetahuan agama daripada pengetahuan umum merupakan bukti titik lemah pengelolaan sumber daya manusia di pesantren. Lemahnya budaya disiplin masih menjadi momok bagi pesantren, kedisiplinan menjadi keharusan bagi santri yang masih belajar di bawah pengawasan pengurus dan pendidik, namun pengurus dan para guru belum menjalankan kedisiplinan dengan baik.<sup>12</sup> Pendapat Mukti Ali sebagaimana dikutip oleh Hasan, menyebutkan bahwa titik lemah lembaga pendidikan pesantren yaitu kelemahan menguasai bahasa asing selain bahasa Arab, kelemahan pada penelitian ilmu agama Islam atau metode pemahaman Islam, dan kelemahan pada minat terhadap ilmu.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Yakin, “Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram.”

<sup>11</sup> Afiful Hair, “Manajemen Pembaharuan Pesantren di Tengah Tantangan Kehidupan Masyarakat Global.”

<sup>12</sup> Afiful Hair.

<sup>13</sup> Hasan, “Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren.”

Profesionalisme menjadi problem utama bagi pengurus pesantren. Problem ini dipengaruhi oleh faktor sosial budaya masyarakat pesantren yang cenderung fatalistik, dan pengetahuan yang disertai kemampuan sumber daya manusia yang rendah. Dampaknya adalah banyak target dan tujuan dari pesantren tidak dapat dipenuhi, sedangkan yang dilakukan sehari-hari adalah formalitas kegiatan keseharian yang boleh dikatakan sebatas *al-muhaafadzatu 'ala al-qadiim ash-shalih*.

Dari berbagai paparan konteks penelitian, dapat dipahami bahwa program kegiatan pesantren yang beragam dan tidak efisien dalam hal waktu, pengelolaan sumber daya manusia yang tidak efektif, dan ukuran kinerja individu juga kelompok yang tidak jelas disebabkan oleh bias rumusan visi pesantren. Lazimnya, kejelasan visi pesantren, yang diturunkan pada misi, tujuan, sasaran mutu kegiatan, dan nilai-nilai pendukung menjadi pedoman, arah, dan panduan organisasi dalam melakukan berbagai program pengembangan secara fisik dan non-fisik. Madjid menggarisbawahi kelemahan pesantren yang utama adalah lemahnya visi dan tujuan yang dibawa pendidikan pesantren. Tidak adanya perumusan tujuan itu disebabkan oleh kecenderungan visi dan tujuan pesantren diserahkan pada proses improvisasi yang dipilih oleh kiai atau bersama-sama pembantunya secara intuitif yang disesuaikan dengan perkembangan pesantrennya.<sup>14</sup>

Asifuddin menjelaskan bahwa perencanaan pesantren seyogyanya berangkat dari visi, misi dan tujuan. Dengan kejelasan rencana akan berdampak pada penggarapan perlengkapan fisik dan nonfisik sehari-hari yang jauh lebih baik, terarah dan tepat sasaran. Sebaliknya, ketika rencana tidak ada, organisasi akan berjalan di tempat, tanpa arah, mudah terbawa arus, bahkan salah arah. Senada dengan hal tersebut, Kasmawati mengungkapkan manfaat dari perencanaan pendidikan bagi lembaga pendidikan Islam yaitu tumbuhnya pengarahan kegiatan, pedoman pelaksanaan kegiatan, dan alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997). hlm. 6

<sup>15</sup> Ahmad Janan Asifudin, "Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. November (2016): 356–66,

Kesenjangan antara keharusan suatu organisasi untuk memiliki tujuan bersama (visi) yang disepakati oleh warga pesantren bersama *stakeholder* dengan perspektif pesantren dalam merumuskan tujuannya cenderung subyektif pada keinginan pendiri pesantren bersama stafnya. Di sini memunculkan keterbatasan bidang kajian dan pendidikan yang diselenggarakan pesantren, yaitu dibatasi dengan pengetahuan dan imajinasi pendiri pesantren. Hal ini berimplikasi pada pembatasan kegiatan-kegiatan yang diizinkan atau sebaliknya dalam memberikan layanan pendidikan. Penelitian ini menjadi penting, untuk mendeskripsikan pola perencanaan yang telah berjalan di pesantren.

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang Jawa Timur. Pemilihan pesantren ini sebagai objek penelitian dengan asumsi bahwa pola pendidikan di pesantren ini memenuhi asumsi-asumsi sebagai suatu organisasi yang terdiri dari adanya warga organisasi, koordinasi antar unit dan bagian, dan kejelasan visi pesantren. Representasi dari kejelasan visi pesantren nampak dari perkembangan fisik pesantren, jumlah peserta didik yang meningkat setiap tahunnya, pencapaian prestasi-prestasi yang didapatkan melalui event-event perlombaan nasional. Pengetahuan terhadap implementasi perencanaan manajerial dalam lembaga pesantren akan memberikan pengetahuan kepada para pengelola untuk fokus dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan secara efektif dan efisien.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.<sup>16</sup> Metode ini selaras dengan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis pola perencanaan Pendidikan pesantren. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara mendalam dengan kiai, guru, pengurus asrama, dan petugas administrasi. Metode analisis data menggunakan triangulasi yaitu melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, dan analisis data. Analisis data dilakukan dengan analisis sumber dan metode.

---

<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/manageria/article/view/1063>;  
Kasmawati Kasmawati, "Implementasi Perencanaan Pendidikan dalam Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Idaarah* III, no. 1 (2019): 138–47.

<sup>16</sup> Sukardi Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018). hlm. 157

## Perencanaan Pendidikan Pesantren

Robbins dan Coulter mengungkapkan perencanaan adalah upaya mendefinisikan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan perencanaan tersebut untuk berintegrasi dan berkoordinasi dalam berbagai kegiatan.<sup>17</sup> Daft menyebutkan bahwa perencanaan adalah tindakan yang menentukan tujuan organisasi dan cara bagaimana tujuan tersebut dicapai.<sup>18</sup> Di sini dimaksudkan bahwa tujuan adalah *outcome* atau target yang ingin dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang. Usman menyebutkan bahwa perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengisyaratkan unsur-unsur kegiatan yang ditetapkan di masa yang akan datang, adanya proses pencapaian tujuan, kejelasan hasil yang ingin dicapai, dan mengungkapkan masa atau kurun waktu tertentu.<sup>19</sup>

Perencanaan adalah dokumen yang mengungkapkan proses tujuan dapat berjalan, dan diwujudkan melalui kejelasan alokasi sumber daya, waktu, dan berbagai hal lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pesantren sebagai suatu organisasi sangat membutuhkan kejelasan visi yang merupakan wujud dari kinerja perencanaan. Dokumen visi yang kemudian diturunkan menjadi misi dan tujuan merupakan pedoman bagi warga pesantren dalam menjalankan kegiatan-kegiatan kurikulum yang diselenggarakan. Bagi pengurus, memberikan manfaat dalam pengambilan kebijakan mengenai apa yang sejalan dengan visi dan misi pesantren, dan apa yang bertentangan dengannya. Efektifitas pengambilan kebijakan dipengaruhi oleh kejelasan tujuan pesantren dalam berbagai bidang pengelolaannya. Musolin mengungkapkan bahwa institusi pendidikan akan semakin maju dan terhindar dari kerusakan dengan melakukan proses perencanaan, yang demikian itu selaras dengan konsep *Sadd adz-Dzarai'*. Konsep ini menganjurkan pada pencegahan terjadinya kerusakan atau mafsadah. Dengan perencanaan yang

<sup>17</sup> Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2012). 205

<sup>18</sup> Richard L. Daft, *Management* (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010). 160

<sup>19</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ed. Fatna Yustianti, Ketiga (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). 66



matang akan menutup pintu penyebab kerusakan sebuah institusi dan meminimalisir terjadinya kecerobohan dalam bekerja.<sup>20</sup>

Perencanaan menghasilkan tujuan-tujuan yang kongkrit. Proses perencanaan dapat dilakukan melalui beberapa tahap; 1) Pengembangan perencanaan melalui proses pendefinisian visi dan misi, dan menentukan tujuan; 2) Merencanakan perencanaan dengan menjelaskan rencana taktis dan tujuan, mengembangkan peta strategi, menjelaskan kontinjensi perencanaan dan skenario, dan melakukan identifikasi tim yang cerdas; 3) Mengoperasionalkan perencanaan dengan mendefinisikan operasional tujuan dan perencanaan, menentukan alat ukur dan target, menentukan pengembangan tujuan, dan mengidentifikasi krisis perencanaan; 4) Mengeksekusi perencanaan dengan melakukan manajemen berbasis tujuan, papak kinerja, desentralisasi tanggungjawab; 5) Monitoring dan pembelajaran yaitu dengan melakukan *review* perencanaan dan *review* operasional.<sup>21</sup>

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins dan Coulter merumuskan tahapan-tahapan dalam penetapan tujuan yaitu; 1) melakukan review terhadap visi dan tujuan oraganisasi; 2) melakukan evaluasi terhadap sumber daya yang tersedia; 3) menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai individu atau bersama dengan yang lain; 4) menuliskan tujuan-tujuan yang dimaksud dan mengkomunikasikan kepada siapapun yang menginginkan untuk mengetahuinya; dan 5) melakukan review terhadap hasil dan kondisi tujuan yang telah tercapai.<sup>22</sup>

Dalam tradisi pesantren, belum ada satu konsep perencanaan yang disusun secara sistematis sehingga menjadi teori, namun isyarat-isyarat implementasi terhadap proses perencanaan telah dilakukan. Isyarat-isyarat tersebut dapat dilihat dalam proses pengurus pesantren menyusun kurikulum pesantren dalam arti yang luas dan cara-cara mengimplementasikan dan mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Sebagaimana diketahui bahwa sistem pendidikan pesantren yang mengatur kehidupan santri dari guru

---

<sup>20</sup> Muhlil Musolin, "Sadd Adz-Dzarâi': Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 71-84, <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-05>.

<sup>21</sup> Daft, *Management*. 162

<sup>22</sup> Robbins and Coulter, *Management*. 210-211

selama hidup di pesantren membutuhkan kerjasama yang baik dengan program-program yang direncanakan antara satu unit dengan unit yang lain, atau satu individu dengan individu yang lain. Keberaturan kegiatan atau program di pesantren, menunjukkan ketertiban pola pengelolaan organisasi pesantren.

Penting bagi lembaga pendidikan pesantren untuk melakukan perencanaan dengan tahapan-tahapan yang telah disampaikan. Perencanaan yang baik berisi tentang tujuan kegiatan, jenis kegiatan, pendanaan, dan waktu kegiatan yang akan memudahkan para pengurus pesantren untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah disusun, sehingga evaluasi terhadap perencanaan yang dirumuskan dapat dilakukan. Kegagalan dalam aspek perencanaan akan berimplikasi pada orientasi kinerja pesantren.

Representasi dari perencanaan yang baik adalah keberadaan visi lembaga. Secara teoritis visi lembaga muncul berdasarkan asumsi-asumsi yang dibangun oleh pengelola pesantren terhadap tiga faktor utama yaitu lingkungan internal dan eksternal, sumber daya organisasi, dan kompetensi inti dari institusi pesantren. Kecakapan para pendiri pesantren dalam mengelola tiga faktor tersebut memberikan kekuatan bagi para pengurus untuk menjalankan tugas dan fungsi pada unit-unit di bawah kendali kiai.

Pesantren memiliki kepentingan dalam merumuskan visi dan misi yang akan dicapai. Visi tersebut akan memberikan manfaat berupa kejelasan tujuan institusi yang didirikan dan dikelola menjadi inspirasi bagi *top management* dan bagian berada di bawahnya baik itu *middle management* dan *low management* sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Daft mengungkapkan bahwa statemen visi adalah definisi dari tujuan organisasi yang mendeskripsikan lingkup dan tindakan yang dilakukan organisasi, yang memberikan perbedaan dengan organisasi lain yang sejenis.<sup>23</sup> Spesifikasi dari visi yang baik biasanya mengandung unsur-unsur; 1) asumsi tentang lingkungan, misi, dan kompetensi inti harus sesuai dengan realitas; 2) asumsi di antara tiga hal tersebut harus sesuai satu dengan yang lain; 3) visi harus

---

<sup>23</sup> Daft, *Management*. 163-164

diketahui dan difahami dalam organisasi; dan 4) visi organisasi harus senantiasa dapat diuji.<sup>24</sup>

Dengan demikian, perencanaan pendidikan pesantren secara hirarkis dapat dikemukakan dengan dasar asumsi-asumsi pesantren; 1) Tujuan pendidikan pesantren berusaha untuk mencetak kader ulama yang memiliki ilmu pengetahuan agama berbekal pengetahuan terhadap ilmu-ilmu Diraasat Islamiyah bersumber pada Al-Qur'an, Sunnah, dan tradisi ulama' klasik. Dengan bekal pengetahuan tersebut diharapkan mampu menyampaikan dan bekerjasama bersama masyarakat; 2) Asumsi bahwa mempelajari ilmu agama harus melalui guru atau Kiai yang menguasai ilmu agama, yang keridhaan dan ketaatan kepada mereka adalah suatu keharusan dan mengandung nilai keberkahan; 3) Asumsi nilai-nilai ajaran agama Islam tentang keikhlasan dengan berharap ridha Allah Swt., ukhuwwah Islamiyah, kemandirian, kesederhanaan, kebebasan, akhlak karimah, keberkahan, dan nilai-nilai yang bersumber pada ajaran agama Islam merupakan dasar dalam bersikap dan perilaku terhadap sesama; 4) Asumsi tentang penciptaan lingkungan yang mendukung pola pendidikan yang dibimbing dan diarahkan oleh kiai bersama para stafnya; 5) Asumsi tentang kemandirian pesantren dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai dan mewujudkan cita-cita pesantren; dan 6) Asumsi-asumsi yang dibangun dalam bentuk falsafah luhur yang diajarkan dan ditanamkan pada guru-guru, pengurus pesantren, dan para santri.

Berdasarkan asumsi-asumsi yang telah dibangun, dengan membaca kondisi internal dan eksternal pesantren merumuskan visi dan diturunkan menjadi tujuan strategis. Untuk mencapai tujuan strategis dibuatlah strategi perencanaan yang berisi tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Setelah dirumuskan tujuan strategis, selanjutnya merumuskan tujuan taktis (*outcome*) yang dirumuskan oleh bagian-bagian atau departemen yang harus dicapai oleh organisasi untuk meraih tujuan keseluruhan. Asifuddin menambahkan bahwa dalam merumuskan program diperlukan kerja sama dengan alumni yang kompeten, para pakar, ulama dan tokoh masyarakat, selain pengurus dan pimpinan pesantren itu sendiri.<sup>25</sup> Dengan demikian dapat dimengerti bahwa

---

<sup>24</sup> Peter F. Drucker, *Management*, Revised Ed (New York: HarperCollins e-books, 2008). 90-91

<sup>25</sup> Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren."

untuk mencapai visi pesantren diperlukan bagi kepala unit atau departemen merumuskan visinya masing-masing dengan berpegang pada visi-misi pesantren yang utama.

## **Perencanaan Pendidikan Pesantren Darussalam Ngesong**

Sebagaimana diketahui bahwa perencanaan pendidikan merupakan strategi untuk mencapai tujuan pendidikan agar dapat lebih efektif dan efisien. Dengan penetapan prioritas kebutuhan dalam perencanaan, dapat diketahui hal-hal yang dikerjakan terlebih dahulu dan dapat meminimalisir kesimpangsiuran dan ketidakefektifan pengambilan keputusan. Selain sebagai strategi, perencanaan pendidikan merupakan alat yang digunakan untuk menetapkan langkah-langkah dan usaha yang akan diambil untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.<sup>26</sup>

Pesantren Darussalam Ngesong didirikan oleh Drs. H. Asy'ari Mahfudz -selanjutnya dipanggil dengan sebutan Pak Asy'ari-, sebagaimana disampaikan oleh pengurus pesantren bahwa beliau lebih berkenan dipanggil dengan sebutan "Pak", sebagaimana kiai-kiainya di Gontor dahulu yang disebut dengan panggilan Pak Zar (K.H. Imam Zarkasyi) dan Pak Sahal (K.H. Sahal)-bersama Drs. H. Syihabuddin Raso.<sup>27</sup> Bermula dari keinginan dan harapan orang tua Pak Asy'ari untuk mendirikan lembaga pendidikan pesantren atau sekolah pada lahan yang dimilikinya. Keinginan dan harapan tersebut diiringi dengan usaha yang optimal dengan mengarahkan agar Pak Asy'ari –satu-satunya anak yang di sekolahkan di pesantren dari 11 saudaranya– agar sekolah di Pendidikan Guru Agama (PGA) 6 tahun dan pada hari-hari libur sekolah dan Ramadhan mondok di pesantren-pesantren sekitar rumah tinggal. Demikian itu dengan harapan agar kelak nanti memiliki kemampuan dan kecakapan untuk mengelola pesantren. Pada perjalanan 3 tahun sekolah di PGA, Pak Asy'ari melanjutkan pendidikannya di Pondok Gontor mengawali lagi dari kelas 1 Kulliyatu-l-Mu'allimin al-Islamiah (KMI) hingga tamat. Berkat

<sup>26</sup> Abdurrahman Abdurrahman, "Pengembangan Desain dan Pendekatan Perencanaan (*Planning*) dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No.2. (2017): 15–24.

<sup>27</sup> Wawancara dengan bapak Ma'sum, pengurus Majelis Pembimbing Santri (MPS) yang juga alumni pesantren Darussalam Ngesong, 18-19 Juli 2019

kesungguhan dan kecakapannya Pak Asy'ari mendapatkan tugas mengabdikan dan mengajar di Gontor di bawah bimbingan para Kiai Gontor.<sup>28</sup>

Setelah menyelesaikan masa pengabdiannya, Pak Asy'ari bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di Jombang sebagai guru. Pada saat menjadi guru, Pak Asy'ari bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mengelola sekolah yang diamanahkan oleh pemerintah. Hasilnya adalah tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi pada sekolah tempat Pak Asy'ari mengajar. Kepercayaan masyarakat yang tinggi pada sekolah, menginspirasi Pak Asy'ari dan teman-teman untuk mendirikan sekolah sendiri bersama teman-temannya di Rejoso. Pada sekolah yang baru, Pak Asy'ari menjabat sebagai kepala sekolah selama 21 tahun, sekolah pun berkembang pesat.

Keberhasilan dan pengelolaan sekolah yang dirasa sangat baik, 5 tahun menjelang pensiun Pak Asy'ari teringat kembali pesan orang tuanya untuk mendirikan pesantren. Pada tahun 1993 Pak Asy'ari mengajak Drs. H. Syihabuddin Raso, biasa dipanggil Pak Syihab untuk membantu merintis pesantren. Saat itu Pak Syihab adalah Kepala Tata Usaha di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Diawali dengan 9 santri yang tinggal di *gubug* pak kiai pada jam di luar sekolah. Sedangkan pada saat sekolah, mereka belajar di Madrasah Aliyah di sekitar Jombang. Dalam keseharian, Pak Asy'ari mendampingi para santri pada jam di luar sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan mendirikan pesantren adalah bermula dari evaluasi diri Pak Asy'ari terhadap ketidakmampuannya mewujudkan keinginan orang tuanya saat masih hidup untuk mendirikan pesantren, oleh karena itu Pak Asy'ari mendirikan pesantren. Visi awal Pak Asy'ari dan Pak Syihab sebatas mendirikan pesantren sebagaimana yang orang tuanya amanahkan.

Pak Asy'ari mengembangkan pesantren tidak sekedar pesantren, tetapi pesantren sebagaimana ia telah merasakan pendidikannya di Pesantren Tebuireng dan Gontor. Demikian itu, beliau mensematkan nama pesantren yaitu Darussalam, sebagaimana nama Pondok Gontor. Sedangkan Ngesong adalah nama dusun yang selalu melekat pada nama pondok. Alasan pelekatan nama dusun adalah bahwa Kiai Hasyim Asy'ari pernah datang ke dusun ini, yaitu karena ibu dari Pak Asy'ari adalah anak angkat beliau yang kemudian

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Kiai Asy'ari, pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Ngesong, 18-19 Juli 2019

mewasiatkan agar kelak saat mendirikan pesantren dilekatkan nama dusun Ngesong. Tabarukan dan tafa'ulan itu dilakukan oleh Pak Asy'ari dengan nama Pondok Pesantren Darussalam Ngesong.<sup>29</sup>

Sampai di sini dapat dipahami bahwa pendirian Pondok Pesantren Darussalam Ngesong didasarkan pada asumsi-asumsi lingkungan sekitar desa Ngesong yang banyak berdiri lembaga pendidikan pesantren, peran ulama di Jombang yang memberikan manfaat bagi masyarakat, dan kebutuhan akan keberadaan pesantren di desa Ngesong, serta cita-cita orang tua Pak Asy'ari untuk didirikan pesantren di tanah yang dimilikinya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pak Asy'ari diutus untuk belajar ilmu agama secara formal maupun non-formal. Dalam jenjang pendidikan formal, Pak Asy'ari dikirim untuk belajar di Pondok Modern Darussalam Gontor.

Untuk meningkatkan efektifitas dan efisien pencapaian idealisme tujuan pesantren, pondok membuka pendirian sekolah formal Madrasah Tsanawiyah (MTs) pada tahun 1996 dan Madrasah Aliyah (MA) pada tahun 1997. Pendirian MTs dan MA merupakan operasionalisasi dari visi pesantren yang ideal. Sebagaimana diketahui berdasarkan latar belakang pendidikan yang didapatkan oleh Pak Asy'ari, bahwa pesantren mengharuskan terlaksananya suatu pendidikan formal yang terintegrasi dalam pendidikan pesantren. Ketidadaan pendidikan formal menjadikan pesantren dianggap sebagai pendidikan non-formal, karena pesantren hanya menyelenggarakan pengajian yang tidak terstruktur secara kurikulum. Pelaksanaan pendidikan di pesantren Darussalam Ngesong dari sejak berdiri hingga tahun 1996 sebelum didirikannya MTs, para santri belajar formal di sekolah di luar pesantren, dan belajar ngaji di pesantren.

Seiring dengan pendirian MTs dan MA yang bersistem asrama atau pondok, Pak Asy'ari dan Pak Syihab melakukan rekrutmen guru dan pengurus asrama. Kepada para guru sekolah, ustadz di asrama, kepala unit, dan kepala sekolah diberikan tanggungjawab dan wewenang untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang terintegrasi antara sekolah dan pesantren. Di

---

<sup>29</sup> Wawancara dengan Ahmad Junaidi, Kepala Madrasah Aliyah Darussalam Ngesong, 18-19 Juli 2019

pesantren dibuat struktur pembelajaran Madrasah Diniyah (Madin) dengan struktur kurikulum yang mencakup tahfidz Al-Qur'an, tartil Al-Qur'an, bahasa Arab dan Inggris, dan kajian kitab klasik. Berbagai kegiatan formal di sekolah dan non-formal diselenggarakan oleh guru-guru dan pengurus pesantren yang kemudian pada setiap kegiatannya dilakukan evaluasi atas apa yang sudah dilakukan dan mencari pola yang lebih baik dari yang telah dilaksanakan.

Perubahan pada pola pengelolaan pesantren dari bersifat non-formal menjadi formal berimplikasi pada berbagai hal lain terkait dengan pengembangan pesantren. Sebagai contoh, visi yang sebelumnya berada dalam bentuk gagasan dan cita-cita pendiri pesantren, diharapkan bisa berjalan beringinan dengan visi MTs, MA, dan Madin yang diselenggarakan di pesantren. Sinergi antar unit pendidikan menuntut kesepahaman terhadap tujuan bersama yang diinginkan. Selain itu, pengelolaan madrasah yang secara koordinasi berada dalam tanggungjawab Kementerian Agama (Kemenag) merupakan faktor eksternal yang turut mempengaruhi pengelolaan pesantren.

Tahun 2007 awal, pemerintah menggelorakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang menjadi pengembangan dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Pada kurikulum yang baru mengharuskan sekolah untuk memiliki visi dan misi yang tertulis dengan jelas. Untuk itu, Pak Asy'ari mengumpulkan guru-guru pesantren dan diminta untuk merumuskan visi dan misi sekolah. Tahun 2015 pemerintah menyuarakan untuk sekolah model dengan tema adiwiyata. Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Darussalam Ngesong mengikuti program tersebut, kemudian merumuskan untuk mengembangkan visi sekolah dengan menambahkan peduli terhadap lingkungan. Visi berubah menjadi "Unggul dalam prestasi, mulia dalam budi pekerti, peduli terhadap lingkungan".

Pada tahun 2017, pemerintah menggelorakan pendidikan karakter dengan titik tekan pada pentingnya akhlak mulia bagi para peserta didik. Merespon perubahan pengembangan pendidikan dari perspektif pemerintah, madrasah mengembangkan visinya dengan mengutamakan akhlak dan budi

pekerti menjadi “Mulia dalam budi pekerti, Unggul dalam Prestasi”, sampai sekarang.<sup>30</sup>

Perubahan visi sekolah dilakukan dengan peran internal yaitu bersama para kiai, pengurus, pengelola pesantren, dan guru-guru melalui proses rapat dan musyawarah untuk menjaga dan mengembangkan pesantren agar dapat diterima oleh masyarakat. Visi yang dimusyawarahkan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal, pemerintah, masyarakat, dan wali murid. Pelibatan tersebut menggeneralisir visi yang tidak hanya untuk guru-guru selama di sekolah saja, tetapi juga di asrama. Dengan kata lain, visi “Mulia dalam Budi Pekerti dan Unggul dalam Prestasi” merupakan visi Pesantren Darussalam Ngesong.

Berdasarkan data tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan di pesantren dilakukan dengan upaya mencapai tujuan dari para pendorong pendiri pesantren, dalam hal ini adalah orang tua Pak Asy'ari, dorongan tersebut menjadi inspirasi bagi pendiri pesantren untuk mewujudkannya. Strategi mewujudkannya dilakukan dengan upaya mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan pengalaman untuk mengelola berbagai fungsi pesantren. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pesantren dilakukan melalui tahapan-tahapan; 1) Perumusan visi pesantren; 2) Persiapan sumber daya manusia pesantren; 3) Mengoperasionalkan visi dalam institusi-institusi pendidikan formal; 4) Mengimplementasikan program dan kegiatan; 5) Melakukan pengawasan yang berkelanjutan.

Usman mengungkapkan model-model teori perencanaan yaitu; 1) teori sinoptik yang menggunakan model berpikir sistem dalam perencanaan; 2) teori inkremental yang dalam perencanaannya sangat bergantung pada kemampuan insitusi dan personalianya; 3) teori transaktif yang menekankan pada hakikat individu yang menjunjung tinggi kepentingan pribadi; 4) teori advokasi yang menekankan pada hal-hal yang bersifat umum yang mendasari argumennya dengan hal-hal yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan

---

<sup>30</sup> Wawancara Ahmad Junaidi, Kepala Madrasah Aliyah Darussalam Ngesong, 18-19 Juli 2019



melalui argumentasi; 5) teori radikal yaitu untuk melakukan perencanaan diberikan kebebasan pada lembaga untuk mengelolanya; dan 6) Teori SITAR, yaitu gabungan dari lima teori yang sudah ada.<sup>31</sup>

Berdasarkan paparan data yang telah disampaikan menunjukkan pengembangan perencanaan di pesantren cenderung pada teori inkremental yang mendasari perencanaannya pada kemampuan institusi dan kinerja personalia. Pengembangan pesantren sangat bergantung pada kemampuan pesantren dan sumber daya manusia yang dimiliki. Pada saat pesantren merasa mampu yang dalam hal ini disampaikan oleh Kiai sebagai pimpinan dan pengambil kebijakan dan memiliki guru-guru yang mampu menjalankannya, maka perencanaan pun dikembangkan. Demikian itu memiliki kelebihan yaitu pencapaian tujuan lebih sesuai dengan kriteria yang spesifik, terukur, dapat dicapai, rasional, dan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. Akan tetapi ada kelemahan dalam pelaksanaannya yaitu bahwa kebergantungan pada sumber daya internal institusi menjadi kekuatan utama dalam pengembangan visi. Menjadi baik bila sumber daya manusia pesantren dikelola dan dikembangkan, sebaliknya jika tidak dikelola dan dikembangkan akan berimplikasi pada kemunduran pesantren. Demikian juga dengan kemampuan institusi dalam mengelola sumber daya materiil yang dimiliki, semakin meningkat input sumber daya yang masuk, semakin tercapai tujuan yang direncanakan. Untuk jangka pendek, visi yang demikian itu dapat diwujudkan, akan tetapi untuk jangka panjang visi yang seperti ini mungkin akan rumit untuk direalisasikan.

### **Visi Pesantren Darussalam Ngesong**

Perumusan tujuan merupakan hal yang mutlak ada dari kegiatan manajemen dengan merumuskan tujuan bersama dan cara pencapaian tujuan tersebut dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Lazimnya suatu institusi telah memiliki rancangan dan angan-angan tersendiri bagi sumberdaya yang ada di dalamnya, termasuk pimpinan.<sup>32</sup> Rancangan dan angan-angan yang dimiliki oleh warga organisasi tersebut menjadi bahan

---

<sup>31</sup> Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan....*, hlm. 80-81

<sup>32</sup> Abdul Hadi, "Konsepsi Manajemen Mutu Dalam Pendidikan," *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2018): 269, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.5260>.

dalam merumuskan perencanaan. Kasmawati mengungkapkan pembagian perencanaan dalam tiga bentuk utama, yaitu; perencanaan pendidikan nasional, perencanaan pendidikan regional, dan perencanaan pendidikan kelembagaan.<sup>33</sup> Pada aspek pendidikan kelembagaan dimaksudkan sebagai perencanaan pendidikan yang mencakup institusi atau lembaga pendidikan yang dalam penelitian ini adalah institusi pesantren.

Proses perencanaan di Pesantren Darussalam Ngesong dilakukan dengan merumuskan visi pesantren. Visi tersebut berkembang seiring dengan berkembangnya organisasi pesantren. Pada mulanya visi orang tua Pak Asy'ari adalah hanya ingin mendirikan pesantren. Visi berikutnya adalah mendirikan pesantren dengan model pesantren Tebuireng dan pesantren Gonto. Untuk mencapai visi tersebut, pesantren memberdayakan lembaga pendidikan formal madrasah Tsanawiyah, madrasah Aliyah, dan madrasah Diniyah. Perkembangan visi berikutnya adalah pernyataan visi secara bersama oleh seluruh pengurus pesantren yaitu dengan visi "Unggul dalam prestasi, mulia dalam budi pekerti",. Tantangan eksternal dengan program pemerintah sekolah adiwiyata, menjadi kekuatan pendorong untuk melakukan perubahan visi, yaitu "Unggul dalam prestasi, mulia dalam budi pekerti, peduli terhadap lingkungan". Perubahan berikutnya adalah dorongan pemerintah untuk internalisasi karakter, visi pesantren memberikan penguatan pada karakter santri yaitu "Mulia dalam budi pekerti, Unggul dalam Prestasi". Perkembangan visi pesantren dapat dilihat sebagaimana pada gambar 1



**Gambar 1. Perkembangan Visi Pesantren**

<sup>33</sup> Kasmawati, "Implementasi Perencanaan Pendidikan dalam Lembaga Pendidikan Islam."

Perkembangan dari visi ke visi dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia pendiri pesantren. Setelah Pak Asy'ari mendapatkan pengalaman pendidikan pesantren, ide model pesantren telah terbayang dalam dirinya yaitu model yang akomodatif terhadap perkembangan masyarakat sekitar Jombang yang berbasis pesantren yang fokus pada kajian kitab, namun juga ingin mengakomodasi sisi pengembangan ilmu pengetahuan umum. Untuk mewujudkan hal tersebut, direncanakan mendirikan Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Diniyah dalam pesantren.

Perubahan visi ke-2 menuju visi ke-3, ke-4, dan ke-5 dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu; 1) Faktor eksternal pemerintah dan masyarakat; dan 2) Faktor sumber daya pengurus pesantren. Faktor eksternal pemerintah di sini dimaksudkan adalah Kementrian Agama yang menaungi pengelolaan madrasah dan pesantren di mana, mendorong setiap lembaga pendidikan untuk membuat dan memiliki visi dan misi. Adapun faktor masyarakat adalah keinginan dan harapan dari masyarakat terhadap pesantren untuk para santri yang belajar di pesantren. Faktor internal yaitu sumber daya pengurus berkontribusi terhadap perubahan visi dimaksudkan bahwa kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia pesantren merupakan potensi dan modal intelektual untuk merealisasikan visi pesantren.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa visi pesantren dirumuskan melalui tahapan-tahapan; 1) Perumusan visi pesantren; 2) Persiapan sumber daya manusia pesantren; 3) Mengoperasionalkan visi dalam institusi-institusi pendidikan formal; 4) Mengimplementasikan program dan kegiatan; 5) Melakukan pengawasan yang berkelanjutan.



**Gambar 2. Proses Perencanaan Pesantren**

Gambar 2 menunjukkan proses perencanaan pada institusi pesantren. Kegiatan perumusan visi dilakukan dengan mendefinisikan idealisme pendiri, pengurus, dan pengelola pesantren. Berbagai masukan idealisme tersebut menjadi bahan dasar untuk merumuskan visi pesantren, yang kemudian dibuat keputusan visi pesantren. Setelah dirumuskan visi pesantren, berikutnya adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Persiapan sumber daya manusia dilakukan dengan melakukan rekrutmen dan seleksi, memberikan program pendidikan, pelatihan, dan pemberdayaan.

Pada tahapan berikutnya adalah mengoperasionalkan visi dalam suatu format pendidikan formal dalam bentuk institusi-institusi, mengingat pesantren merupakan lembaga pendidikan terpadu yang memadukan antara sekolah, asrama, dan masjid (lingkungan). Distribusi visi pesantren pada institusi merupakan cara menurunkan visi yang terpusat pada unit-unit institusi formal pendidikan. Institusi-institusi tersebut menyusun kegiatan, program, berikut prosesnya yang kemudian diimplementasikan oleh pengurus pada para santri. Selanjutnya, dilakukan pengawasan terhadap ketercapaian

visi yang dirumuskan. Pengawasan tersebut menjadi pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

Berbeda dengan proses perencanaan yang dideskripsikan oleh Daft yang terdiri dari lima tahapan; 1) Pengembangan perencanaan; 2) Penerjemahan perencanaan; 3) Perencanaan pelaksanaan; 4) Keputusan terhadap perencanaan; dan 5) Pengawasan dan pembelajaran.<sup>34</sup> Proses perencanaan yang disampaikan Daft cenderung pada penguatan aspek wacana dan gagasan. Implementasi dari perencanaan dilakukan setelah keputusan perencanaan dilakukan yang kemudian ditindaklanjuti dengan pengawasan dan pembelajaran.

Perbedaan pada tahapan perencanaan disebabkan oleh pola pengembangan perencanaan pesantren yang lebih cenderung untuk fokus pada praktek dan tindakan daripada gagasan dan wacana. Gagasan dan wacana dalam perspektif pesantren hanya pada proses awal menentukan visi pesantren yang cenderung diputuskan oleh kiai pendiri pesantren, selanjutnya perencanaan tersebut dimengerti dan diturunkan dalam instruksi-instruksi kerja. Kesegeraan untuk beraktifitas dan bekerja dilakukan dengan asumsi pesantren pada umumnya yaitu kepatuhan dan ketaatan yang mutlak terhadap kiai pendiri pesantren. Kecenderungan ini terbawa dalam berbagai hal dalam dinamika pesantren. Kiai sebagai pemilik, pengambil keputusan, dan pendidik bagi seluruh warga pesantren memiliki otoritas yang kuat untuk tidak memperkenankan perdebatan terhadap keputusan yang diambil oleh kiai. Selain itu, hubungan antara guru dan santri dalam tradisi pesantren yang menggerakkan untuk hormat mutlak dalam seluruh aspek kehidupan, keagamaan, kemasyarakatan, dan pribadi.<sup>35</sup>

Kecenderungan ketaatan penuh pada kiai atau “mengiyakan” keputusan yang diambil berdampak pada saat pelaksanaan keputusan yang diambil pada aspek detail pelaksanaan, pengukuran target dan ketercapaian, pengembangan tujuan, dan identifikasi krisis perencanaan. Faktor-faktor yang turut berpengaruh terhadap perubahan visi pesantren yaitu; 1) Faktor internal berasal dari sumber daya manusia pesantren yang terdiri dari pendiri dan

---

<sup>34</sup> Daft, *Management...*, hlm. 162

<sup>35</sup> Khoiri, “Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam.”

pengurus; dan 2) faktor eksternal dari pemerintah dan masyarakat. Di sini dapat dipahami bahwa visi yang dirumuskan oleh pesantren cenderung sentralistik dari atas ke bawah (*Top Down Planning*) perubahan visi tidak terdistribusi pada unit-unit di bawah pesantren, akan tetapi visi dikembangkan dan dirumuskan oleh kelompok pimpinan dan pengurus. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kebutuhan sosial (*Social Demand Approach*). Usman menyebutkan bahwa pendekatan ini didasarkan atas keperluan masyarakat saat ini.<sup>36</sup>

*Social Demand Approach* menjadi model pengembangan visi yang efektif bagi pesantren dengan sumber daya manusia yang tidak banyak. Kecenderungan pesantren untuk mempertahankan kehidupannya adalah dengan mendapatkan santri yang dapat memenuhi jumlah ideal asrama dan kelas. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, kebutuhan pengelolaan pesantren dapat dipenuhi dan dapat dioptimalkan. Manfaat lain yaitu, visi pesantren yang relevan dengan kebutuhan masyarakat menjadi daya tarik bagi wali santri untuk menyekolahkan anaknya di pesantren.

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa pola perencanaan yang dilakukan oleh pimpinan pesantren melalui lima tahapan yaitu; 1) Perumusan visi pesantren; 2) Persiapan sumber daya manusia pesantren; 3) Mengoperasionalkan visi dalam institusi-institusi pendidikan formal; 4) Mengimplementasikan program dan kegiatan; 5) Melakukan pengawasan yang berkelanjutan. Adapun faktor-faktor yang memberikan dampak pada pengembangan visi tersebut adalah; 1) Faktor internal yang terdiri dari pimpinan dan pengurus pesantren; dan 2) Faktor eksternal yaitu pemerintah dan masyarakat.

---

<sup>36</sup> Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hlm. 74

## Daftar Referensi

- Abdurrahman, Abdurrahman. "Pengembangan Desain dan Pendekatan Perencanaan (*Planning*) dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 1., no. No.2. (2017): 15-24.
- Afiful Hair, Moh. "Manajemen Pembaharuan Pesantren di Tengah Tantangan Kehidupan Masyarakat Global." *Fikrotuna* 4, no. 2 (2017): 1-17. <https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2596>.
- Asifudin, Ahmad Janan. "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 1, No. November (2016): 356-66. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/manageria/article/view/1063>.
- Daft, Richard L. *Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Drucker, Peter F. *Management*. Revised Ed. New York: HarperCollins e-books, 2008.
- Fadillah, M. Kharis. "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor)." *Jurnal At-Ta'dib* 10, no. 1 (2015): 115-37.
- Faj, Awaluddin. "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A." *Jurnal At-Ta'dib* 6, no. 2 (2011): 239-56.
- Hadi, Abdul. "Konsepsi Manajemen Mutu dalam Pendidikan." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2018): 269. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.5260>.
- Haromain, Haromain. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH)* 1, no. 2 (2014): 136-49. <https://doi.org/10.17977/JPH.V1i2.4047>.
- Hasan, Muhammad. "Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren." *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* 23, no. 2 (2015): 295-305. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.728>.
- Kasmawati, Kasmawati. "Implementasi Perencanaan Pendidikan dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Idaarah* III, no. 1 (2019): 138-47.
- Khoiri, Ahmad. "Manajemen Pesantren Sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017): 127-53. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.21-07>.

- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Musolin, Muhlil. "Sadd Adz-Dzarâi': Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 71–84. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-05>.
- Robbins, Stephen P., and Mary K. Coulter. *Management*. Eleventh E. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Sukardi, Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- Usman, Husaini. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edited by Fatna Yustianti. Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Yakin, Nurul. "Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram." *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman* 18, no. 1 (2014): 199–220. <https://doi.org/10.20414/ujs.v18i1.159>.
- Zarkasyi, Hamid Fahmy. "Modern Pondok Pesantren: Maintaining Tradition in Modern System." *Tsaqafah: Jurnal Peradaban Islam* 11, no. 2 (2015): 223–48.